

EL RITMO DE LA PRODUCTIVIDAD

ENTREVISTA A DAVID ALLEN

En su libro *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*, traducido al español como *Organízate con Eficacia*, David Allen enseña a repensar el uso del tiempo, a fin de mantener un orden en la vida. Entrevistado por C&D, el conocido gurú de la productividad personal analiza los desafíos y oportunidades que brinda el “trabajo inteligente”, y las claves para su sustentabilidad.

El ritmo vertiginoso es una de las principales características del mundo contemporáneo. Esta realidad impacta en las personas, en algunas ocasiones favorablemente - alcanzando niveles de producción superiores -, pero otras veces resulta sumamente nocivo - si el equipo no está preparado para acelerar el ritmo. ¿Cómo es posible alinear los tiempos internos del trabajador con las necesidades del mercado?

La forma debe suceder a la función. Uno debe estar seguro del resultado final del trabajo, y tener en claro todo lo que se necesita para alcanzarlo. Crear ese resultado con el menor de los esfuerzos - en tiempo y energía -; de eso se trata cuando se habla de logros de la productividad. Un trabajador (o un equipo de trabajo) debe estar conciente de su propósito y rendimientos, y debe tener un acuerdo con quien sea que pague por su tiempo, respecto de cuánto es lo que se espera de él. Se trata de una cuestión de comunicación clara - con uno y con los



APUNTES

☞ Para fijar prioridades, considere:

1. su propósito en el planeta,
2. cómo se verá ese propósito como estilo de vida,
3. las metas a corto plazo para convertirlo en una realidad,
4. las áreas de interés y responsabilidad con que usted está comprometido,
5. los proyectos que usted probablemente tenga respecto de todo aquello,
6. las acciones / pasos que usted necesita ejercer para mantener a todo este proceso en movimiento.

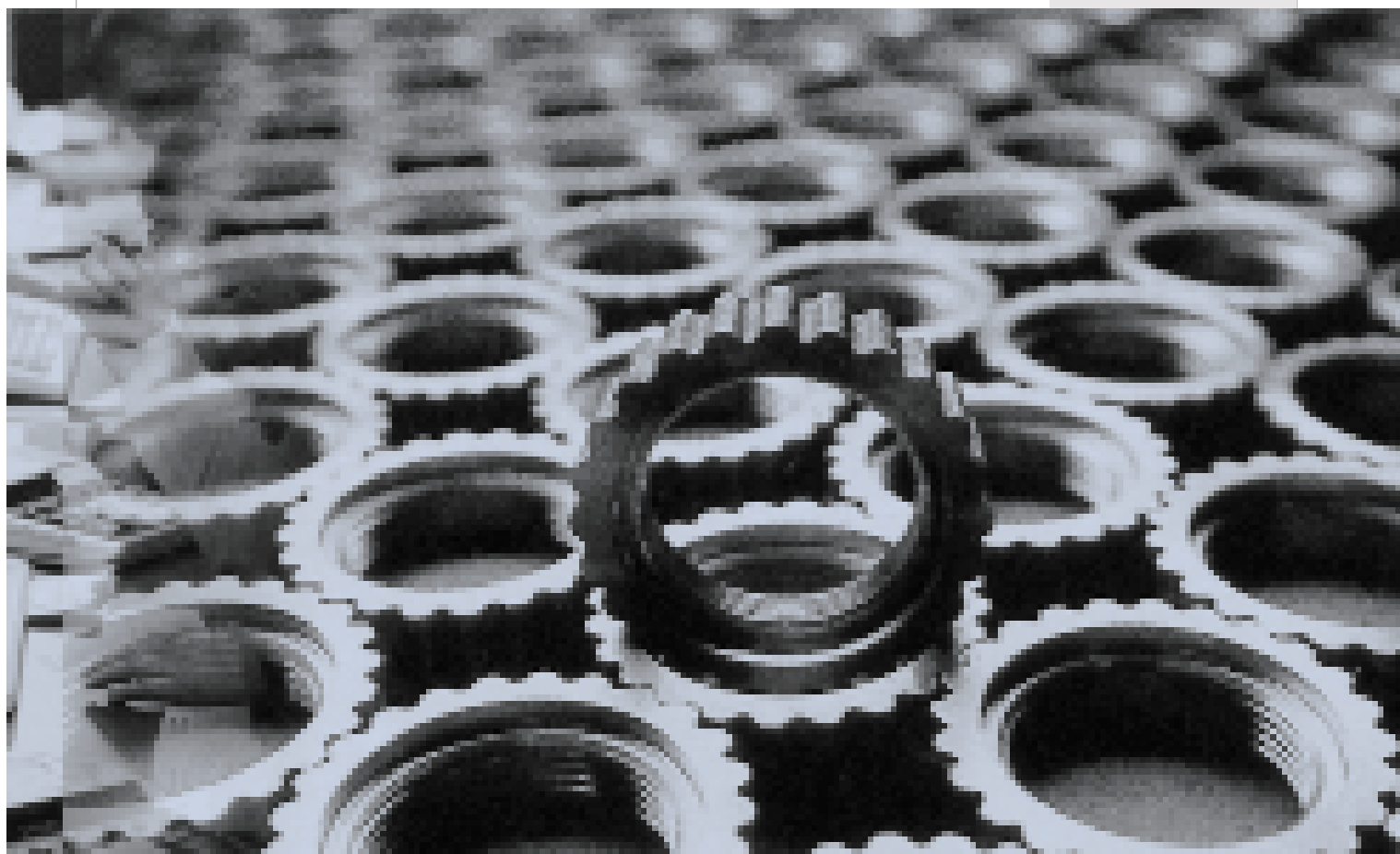
otros – acerca de lo que estamos haciendo. Esto se transforma en un desafío cada vez mayor en estos días, dado que son cada vez más las opciones sobre lo que deberíamos estar haciendo (cuál es nuestro trabajo). Por consiguiente, entender en qué consiste realmente el trabajo, y renegociar su sentido y objetivos regularmente, se transforma en un asunto mucho más crítico.

¿Cómo describiría usted la relación entre el tiempo y la productividad?

Productividad significa, por definición, producir algo. Esto quiere decir que una actividad - que lleva tiempo - debe suceder para completar cierto ciclo de trabajo. Sea este

un automóvil, un informe de crédito, un contrato de venta, o un plan estratégico, los resultados de nuestro trabajo requieren de una actividad basada en el tiempo (¡incluso pensar lleva su tiempo!).

“Fije su propia velocidad. Este es un buen consejo, e implica tomar conciencia de las metas a largo plazo, o del propósito de la actividad o del emprendimiento”.



Estados Unidos

DAVID ALLEN



☞ Fundador y presidente de the David Allen Company, David Allen ha dedicado 25 años de su vida a la investigación, y a la implementación de métodos de alto desempeño en productividad personal y organizacional. La revista Fast Company se ha referido a él como “uno de los pensadores líderes a nivel mundial” en éste tema.

☞ Como consultor, coach ejecutivo, educador, y conferencista motivacional, el Sr. Allen ha conducido workshops para mejorar el desempeño de más de 300.000 profesionales. Ha implementado sus programas de management y productividad en organizaciones como Microsoft, Merck, Universidad de Stanford, Lockheed, L.L. Bean, New York Life, QVC, el Banco Mundial, y la Marina de los Estados Unidos. Se ha desempeñado como coach de directivos, ejecutivos, y emprendedores, implementando sistemas personales customizados, adaptados a las estrategias de cada compañía. Es un popular conferencista de nota en tópicos como productividad, manejo del tiempo y del estrés, y poder de foco y visión alineados.

El aceleramiento de los tiempos y procesos, ¿implica siempre un incremento de la productividad?

Toda vez que algo DEBA ser realizado más rápido, o antes de lo usual, manteniéndose la misma calidad, es muy posible que aumente la productividad. De esta manera se obliga a la gente a focalizarse en lograr el resultado con un menor esfuerzo, y suelen surgir nuevas formas de hacer las cosas más productivamente. Esto sucede, obviamente, si se aplica la inteligencia. En caso de que sólo se aumente la fuerza bruta, podrán ob-

“Y al tiempo que el mundo cambia, la aptitud para responder a estos cambios más instantáneamente genera un organismo más viable”.

tenerse trabajadores más fuertes, pero es muy probable que no se los haga rendir al máximo. Esto es, en gran medida, el desafío y la oportunidad que brinda el “trabajo inteligente” (knowledge work) – definir el trabajo a realizar y aplicar la inteligencia a los medios más efectivos para concretarlo.

¿Es posible mantener o incrementar estos mayores niveles de productividad a largo plazo?

De nuevo, esto depende de que la gente y las organizaciones aprendan y piensen en función del proceso. Si lo hacen, el crecimiento de la productividad se torna susten-

table. Caso contrario, puede simplemente acabar con el sistema y sus partes.

¿Cuáles son los límites a la aceleración del trabajo?

La clave es la sustentabilidad – que pueda mantenerse el paso, sin desgastar a las herramientas ni a los operarios. Fijar su propia velocidad. Este es un buen consejo, e implica tomar conciencia de las metas a largo plazo, o del propósito de la actividad o del emprendimiento. Cualquiera puede exteriorizar explosiones inusuales de energía por cortos períodos de tiempo, y a veces esto es necesario. Siempre es necesario volver a la misma cuestión - ¿qué es lo que intentas lograr? – antes de contestar verdaderamente esta pregunta sobre la velocidad.

La tecnología es un área que siente fuertemente los efectos del tiempo. ¿Qué sucede con otras áreas en el mundo de los negocios?

Cada uno de los aspectos de todo negocio recibe la influencia del tiempo. Los productos y servicios se brindan en base a contratos con los clientes en donde se especifica qué tan pronto y con qué calidad se realizará la entrega. Si usted puede completar la entrega en menos tiempo, con la misma calidad que sus competidores, usted gana, sea que estuviere entregando un nuevo avión de combate o palomitas de maíz. Y al tiempo que el mundo cambia, la aptitud para responder a estos cambios más instantáneamente genera un organismo más viable. ¿Qué tan rápidamente puede usted lidiar (apropiadamente) con, e incorporar las circunstancias inesperadas? En eso consistirá su capacidad de supervivencia.

REPASO SEMANAL

David Allen nos transmite un ejercicio que él mismo realiza, al menos una vez por semana, para mantener un sano control de su vida. Se trata de un comportamiento crítico que hace de la organización personal una realidad dinámica y vital, y permite implementar el método de Acción por Resultados. Es ideal hacerlo el viernes por la tarde, cuando todavía se está a tiempo de completar algunas pequeñas acciones.

- **Papeles sueltos** – ponga notas, tarjetas, recibos y otros papeles sueltos en un canasto de entradas, para procesarlos.
- **Procese sus notas** – decida e incorpore temas de acción y proyectos.
- **Repase la información del calendario pasado** – identifique temas de acción pendientes, datos de referencia, etcétera, y transfíralos al sistema activo.
- **Repase el próximo calendario** – eventos próximos, en el corto y en el largo plazo. Capture las acciones ya impulsadas.
- **Vacíe su cabeza** – lleve al papel (por categorías) cualquier nuevo proyecto, tema de acción, pendientes, ideas y otras, todavía no capturadas.
- **Repase listas de acción** – resalte las acciones completadas. Identifique recordatorios de pasos de acciones futuras, para archivarlos.
- **Repase listas de espera** – archive acciones apropiadas para cualquier seguimiento que sea necesario. Marque las recibidas.
- **Repase listas de proyectos (y resultados mayores)** – evalúe el estado de los proyectos, metas y resultados, uno a uno. Identifique nuevas acciones, terminaciones, pendientes, etcétera.
- **Repase todo checklist relevante** – utilícelo como disparador de nuevas acciones.
- **Repase listados de “algún día” y “quizás”** – y conviértalos en proyectos. Borre los temas que ya no le interesen.
- **Sea creativo y valiente** - ¿tiene alguna idea nueva, maravillosa, distinta, provocadora, riesgosa para sumar a su sistema???

¿Cuáles son los principales efectos positivos y negativos del tiempo en los negocios?

El hecho de que “las cosas llevan tiempo” es un imperativo inherente a todo lo que nos proponemos hacer. No administramos el tiempo. Nos administramos a nosotros mismos, en nuestras actividades, que llevan tiempo. El efecto positivo es el aprendizaje y el crecimiento a que da lugar el desafío. El efecto negativo es el estrés y la contracción a que da lugar una mala administración de la propia persona.

Los procesos de trabajo demandan un diferente uso del tiempo en distintos lugares del mundo. ¿Cómo se adaptan las grandes corporaciones a la cultura de trabajo local?

Necesitan administrar sus expectativas – cuánto puede sobrellevar la cultura local, y cuánto tiempo se necesitará para cambiar cualquiera de sus estándares de comportamiento.

¿Es siempre posible capacitar a los trabajadores locales para adoptar el ritmo que requieren las multinacionales?

EFFECTOS DEL TIEMPO EN LOS NEGOCIOS

- Positivo: el aprendizaje y el crecimiento a que da lugar el tiempo como desafío.
- Negativo: el estrés y la contracción producto de una mala administración de la propia persona.

Estados Unidos

DAVID ALLEN

☞ Es autor del libro *Getting Things Done: the Art of Stress-Free Productivity* (Viking, 2001), y de numerosos ensayos y artículo en el tema de la efectividad personal. Produce el newsletter electrónico, "David Allen's Productivity Principles," con más de 34.000 suscriptores en el mundo.

☞ Tiene 57 años y vive en Ojai, California (EEUU).

Generalmente es posible - si una persona puede cambiar el ritmo, luego muchas pueden hacerlo también -, pero siempre es necesario contar con conocimientos y experiencia acerca de cómo lograrlo, y con mucha paciencia.

Mucho se habla del "poder de la información". ¿Qué sucede cuando se accede a más información que la que es posible manejar?

Siempre hay más información que la que se puede manejar. Nuestro cerebro sólo recibe lo que nuestros filtros permiten que pa-

"Siempre hay más información que la que se puede manejar. Pero cuando usted no tiene una idea clara de lo que está haciendo ni de hacia dónde está yendo, cualquier información es demasiada, ya que usted no sabe qué hacer con ella".

se. Pero cuando usted no tiene una idea clara de lo que está haciendo ni de hacia dónde está yendo, cualquier información es demasiada, ya que usted no sabe qué hacer con ella.

¿Considera usted que esta sobrecarga de información es un ahorro o un desperdicio de tiempo?

Si usted no sabe lo que está haciendo, todo es una pérdida de tiempo. Si a usted no le interesa lo que está haciendo, nada de ello es una pérdida de tiempo. Si usted sabe lo que quiere, y lo que desea lograr, parte de la información será muy útil, y parte estará de más. Usted debe aprender a confiar en su intuición respecto de don-

de está trazada esa línea divisoria.

¿Qué elementos deben tenerse en cuenta a fin de fijar prioridades?

En primer lugar, su propósito en el planeta. Segundo, su visión acerca de lo satisfactorio que se verá ese propósito como estilo de vida. Tercero, las metas a corto plazo que usted desearía realizar para convertirlo en una realidad. Cuarto, las áreas de interés y responsabilidad con que usted está comprometido. Quinto, los treinta a cien proyectos que usted probablemente tenga respecto de todo aquello. Y sexto, las más

de 150 acciones / pasos que usted necesita ejercer para mantener a todo este proceso en movimiento. Finalmente, las prioridades son personales, pero muchas veces usted necesitará responder a todas estas cuestiones sobre su organización o su trabajo, sobretodo si "hacer un buen trabajo" es importante para usted personalmente. Los directivos y los altos ejecutivos deberían tener la respuesta para todos y cada uno de los puntos detallados anteriormente.

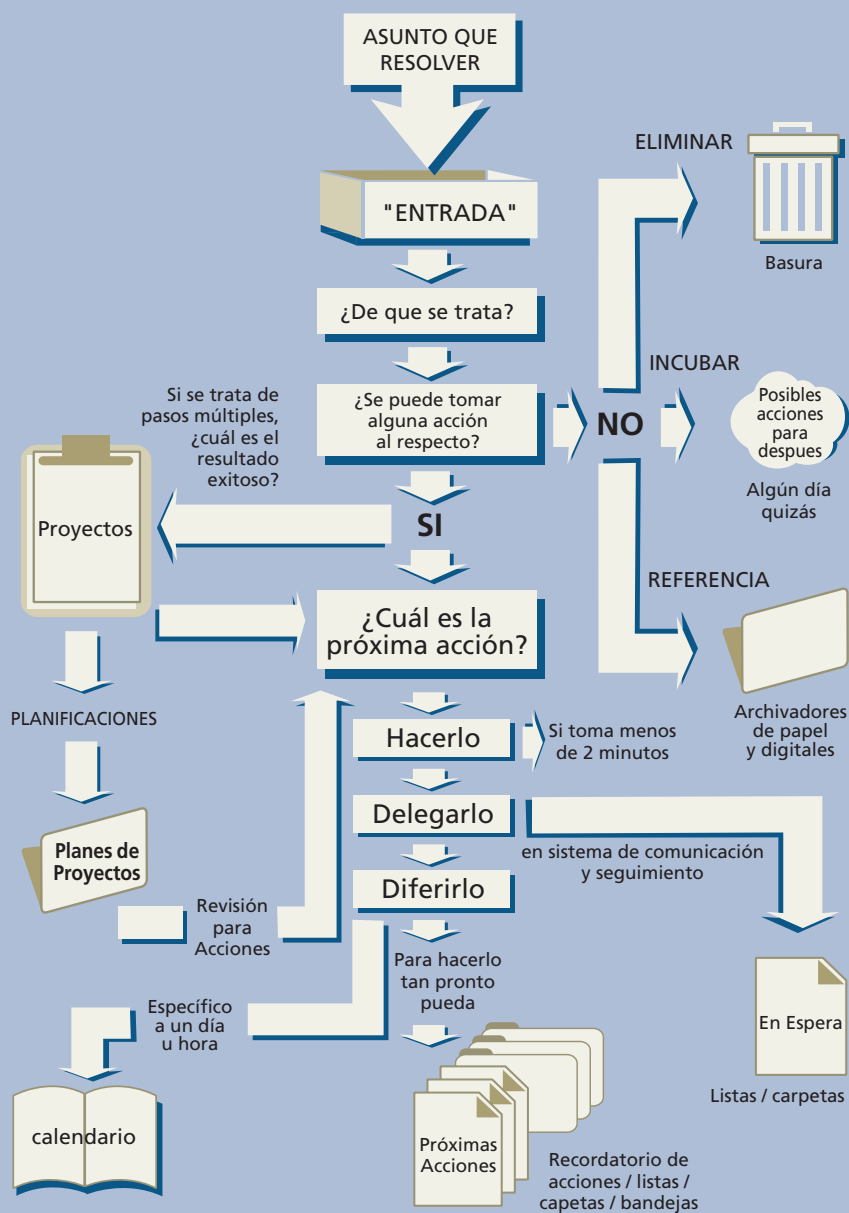
¿Quién debería ser el responsable de las políticas del tiempo en las organizaciones?

Quienquiera que tenga la responsabilidad de ubicar apropiadamente los recur-

tos internos de una organización. Usualmente se trata de quien está al frente del área de Recursos Humanos, pero algunas

veces puede recaer en quien está a cargo de la Administración.

LOGRAR EL DOMINIO DEL FLUJO DE TRABAJO PROCESAR Y ORGANIZAR



THE DAVID ALLEN COMPANY